

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Susiladewi¹⁾

Email: susiladewi@yahoo.com

Basuki²⁾

FE - Universitas Islam Kalimantan (Uniska) MAB Banjarmasin

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine and analyze how much influence the mutation, Job Promotion and competence either singly or jointly to the Employee Career Development at the National Unity and Politics of North Barito regency.

The design of this study using quantitative methods. Data were collected through questionnaires to 40 respondents in the apparatus of National Unity and the Politics of North Barito regency by using sampling techniques proportionate stratified random sampling to determine the respondents to each variable. Then analysis of the data obtained in the form of quantitative analysis Quantitative Analysis of covering validity and reliability, hypothesis testing through F test and t test and analysis test, the coefficient of determination (R²). The data analysis technique used is the analysis of multiple linear regersi which serves to prove the hypothesis of the study.

Results of the analysis found that the mutation variable (X1) of 40.2%, Promotions Position (X2) amounted to 63.8%, and Competence (X3) amounted to 84.2% singly or together have a positive and significant impact on Career Development Employees (Y). Figures adjusted R-square of 0.892 indicates that 89.2% Employee Career Development variables influenced by three independent variables used in the regression equation. While the remaining 10.8% is explained by other variables outside the three variables used in this study.

Keywords: Leadership style and employees performance

PENDAHULUAN

Manusia sebagai suatu anggota organisasi dalam melakukan suatu proses pekerjaan akan sangat dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda beda, misalnya sifat, sikap, nilai – nilai, keinginan dan minat, hal ini akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dan kinerja. Setiap organisasi, bagaimanapun sederhananya tak akan terlepas dari adanya Sumber Daya Manusia (SDM). Pengakuan akan pentingnya Sumber Daya Manusia dalam setiap organisasi disebabkan karena Sumber Daya Manusia merupakan satuan tenaga kerja organisasi yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi serta pemanfaatan berbagai fungsi didalam kegiatan personalia agar efektif dan efisien.

PT. Menara Agung Pusaka Banjarmasin adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang kontraktor yang berdiri sejak tahun 1976. Sejak didirikan perusahaan ini pertumbuhannya semakin pesat oleh karena itu diperlukannya pengelolaan organisasi dan kepemimpinan yang lebih baik. Gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang penting, karena disinilah letak kemajuan perusahaan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas maka tujuan penelitian ini untuk menguji dan mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan situasional model Hersey dan Blanchard (mengarahkan, membimbing, mendukung dan pedelegasian) terhadap kinerja

karyawan PT. Menara Agung
Pusaka Banjarmasin.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan menggunakan teori kepemimpinan situasional.

Gaya kepemimpinan pemimpin disesuaikan menurut tingkat kematangan pengikut agar dicapai gaya yang efektif. Menurut Hersey dan Blanchard penemunya (1979) ada empat jenis tingkat kematangan bawahan (followers) yaitu :

- Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin (M1).
- Orang yang tidak mampu tetapi mau (M2).
- Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin (M3).
- Orang yang mampu dan mau atau yakin (M4).

Tabel 1
Gaya Kepemimpinan Dengan

Berbagai Level Kematangan

Level Kematangan	Gaya Yang Sesuai
M1 <i>Rendah</i> Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin	G1 <i>Mengarahkan</i> Perilaku tinggi tugas dan Rendah hubungan
M2 <i>Rendah ke sedang</i> Tidak mampu tetapi mau atau yakin	G2 <i>Membimbing</i> Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3 <i>Sedang ke tinggi</i> Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G3 <i>Memberi dukungan</i> Perilaku tinggi hubungan dan Rendah tugas
M4 <i>Tinggi</i> Mampu dan mau atau yakin	G4 <i>Pendelegasian</i> Perilaku rendah hubungan Dan rendah tugas

Sumber : Hersey dan Blanchard

Studi Donald dan Eunice Parisi-Crew mengenai " teori pengembangan grup " (*group development theory*) merupakan pendorong bagi Blanchard untuk menciptakan 2 fase dari model kepemimpinan situasional

Parisi-crew tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk menggerakkan satu grup untuk melalui tahapan – tahapan

itu berhubungan dengan alur dari empat gaya kepemimpinan situasional : mengarahkan, membimbing, mendukung dan pendelegasian.

Mengarahkan (directing), adalah perilaku yang sesuai untuk tahapan " orientasi " dimana sasaran – sasaran akhir dan peranan – peranan harus secara jelas didefinisikan. Pengikut rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuan berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Dan pengawasan yang ketat memiliki

tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Gaya ini dirujuk sebagai instruksi karena dicirikan sebagai pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

Membimbing (coaching), adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian gaya konsultasi (G2) yang memberi perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai dengan

dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai "konsultasi" karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin.

Memberi dukungan (supporting) adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang – orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin akan kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka

komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha – usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini.

Pendelegasian (delegating), adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang – orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4).

Kinerja karyawan menurut Henry Simamora (1995:500) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan adalah tingkat hasil kerja karyawan mencapai

persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Adapun pengertian kinerja menurut Robbins (1998:567), yaitu hasil kerja individual berupa aktivitas atau kegiatan yang spesifik pada suatu periode tertentu. Hasil kerja individual tersebut mencakup : kualitas dan kuantitas kerja karyawan, kemampuan, kepribadian, kesungguhan kerja, dan kerja sama dengan rekan kerja.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif

yang menampilkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Menara Agung Pusaka Banjarmasin sebanyak 50 orang karyawan, sedangkan sampel adalah bagian dari populasi, namun dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode sensus dengan mengambil sampel seluruh karyawan PT. Menara Agung Pusaka sejumlah 50 orang karyawan.

Metode analisis data menggunakan metode kuantitatif deskriptif yaitu dengan menampilkan hasil distribusi frekuensi dari masing-masing karakteristik responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Variabel – variabel gaya

kepemimpinan

1. Gaya Mengarahkan

Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item variabel gaya mengarahkan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.1
Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Mengarahkan

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Selalu memberitahukan bawahan tentang pekerjaan dan meminta pendapat bawahan	0	0	0	0	4	8	27	54	19	38
2.	Pimpinan memonitor pekerjaan	1	2	0	0	3	6	30	60	16	32
3.	Bawahan Pimpinan memperhatikan perilaku Bawahan	0	0	0	0	7	14	36	72	7	14

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel dapat dideskripsikan jawaban dari responden sebagai berikut :

a.Pimpinan selalu memberitahukan tentang pekerjaan yang dikerjakan bawahan dari 50 responden 8 % menjawab jarang, 54 % menjawab sering dan 38 % menjawab sangat sering. Berdasarkan data tersebut maka dapat dikatakan pimpinan sering mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b.Apakah pimpinan selalu memonitor pekerjaan bawahan dari jawaban 50 responden menjawab tidak pernah 2%, jarang 6 %, 60 % menjawab sering dan 32 % menjawab sangat sering. Dari jawaban tersebut dapat dikatakan bahwa pimpinan sering memonitor pekerjaan karyawan.

c.Gerak gerak dan tingkah laku karyawan sering diperhatikan pimpinan. Namun pada PT.

Menara Agung Pusaka, pimpinan menurut 50 responden 14 % menjawab jarang, 72 % menjawab sering dan 14 % menjawab sangat sering.

2. Gaya Membimbing

Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item variabel gaya membimbing dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.2
Distribusi Frekuensi Variabel gaya Membimbing

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
1.	Menguji terlebih dahulu cara kerja karyawan dlm menyelesaikannya	1	2	0	0	20	40	24	48	5	10
2.	Mendengarkan keluhan karyawan dan memberikan bimbingan	0	0	0	0	3	6	30	60	17	34
3.	Penilaian pimpinan terhadap pemahaman karyawan akan pekerjaan	0	0	0	0	0	0	32	64	18	36

Sumber : Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden terhadap item variabel gaya membimbing sebagai berikut :

a. Pimpinan menguji cara kerja karyawan sebelum memberikan tugas , menurut 50 responden 2 % menjawab tidak pernah, 40 % menjawab jarang, 48 5 menjawab sering dan 10 % menjawab sangat sering. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa pimpinan sering menguji terlebih dahulu cara kerja karyawan sebelum memberikan tugas kepada karyawan.

b. Selalu mendengarkan dan memberikan bimbingan kepada karyawan selalu diterapkan oleh pimpinan. Dari jawaban 50 responden, 6 % menjawab jarang, 60 %

menjawab sering dan 34 % menjawab sangat sering. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa pimpinan sering mendengarkan keluhan karyawan dan memberikan bimbingan.

c. Pimpinan melakukan penilaian terhadap pemahaman karyawan akan pekerjaan terhadap 50 responden karyawan PT. Menara Agung. 64 % menjawab sering dan 36 % menjawab sangat sering. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan sering melakukan penilaian terhadap pemahaman karyawan akan pekerjaan.

3. Gaya Mendukung

Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item

variabel gaya mendukung dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 5.3
Distribusi Frekuensi Variabel
Gaya Mendukung

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
1.	Atasan menerima usulan dan gagasan bawahan	3	6	0	0	15	30	25	50	7	14
2.	Atasan memberikan kesempatan para karyawan berinteraksi	0	0	0	0	2	4	30	60	18	36
3.	Tingkat keahlian dan pengalaman yang dimiliki karyawan / batasan waktu	0	0	0	0	2	4	38	76	10	20
4.	Pimpinan melakukan diskusi dan tukar menukar ide dengan bawahan	2	4	0	0	3	6	23	46	22	44

Sumber : Data diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden terhadap item variabel gaya mendukung sebagai berikut :

a. Pimpinan menerima usulan dan gagasan yang diberikan

oleh bawahan dari 50 responden karyawan 6 % menjawab tidak pernah, 30 % menjawab jarang, 50 % menjawab sering dan 14 % menjawab sangat sering. Dari data hasil tersebut dapat dikatakan bahwa pimpinan sering menerima usulan dan masukan dari para karyawan.

b. Pimpinan sering dalam memberikan kesempatan kepada karyawan dalam berinteraksi. Ini terbukti dari jawaban 50 responden 4 % menjawab jarang, 60 % menjawab sering dan 36 % menjawab sangat sering.

c. Tanggapan pimpinan terhadap keahlian dan pengalaman yang dimiliki karyawan terhadap 50 responden, 4 % menjawab kurang baik, 76 % menjawab

baik dan 20 % menjawab sangat baik.

d. Dalam menjalankan tugas, pimpinan melakukan diskusi dan tukar menukar ide dengan bawahan. Dari 50 responden 4 % menjawab tidak pernah, 6 % menjawab jarang, 46 % menjawab sering dan 44 % menjawab sangat sering. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa pimpinan sering melakukan diskusi dan tukar menukar ide dengan bawahan dalam pengerjaan tugas.

4. Gaya Pendelegasian

Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item variabel gaya pendelegasian dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 5.4
Distribusi Frekuensi
Variabel Pendelegasian

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan	1	2	0	0	2	4	40	80	7	14
2.	Bawahan memiliki kemampuan memahami pekerjaan sehingga tidak membutuhkan penjelasan pimpinan	0	0	0	0	5	10	39	78	6	12
3.	Tanggapan pimpinan terhadap Pemahaman karyawan akan pekerjaan	0	0	0	0	0	0	31	62	19	38
4.	Tanggapan pimpinan thd tanggung jawab bawahan	1	2	0	0	0	0	29	58	20	40

Sumber : Data yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.4 dapat dideskripsikan mengenai hasil jawaban responden terhadap item variabel gaya pendelegasian sebagai berikut :

a. Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan kepada bawahan. Dari 50 responden 2 % menjawab tidak pernah, 4 % menjawab

jarang, 80 % menjawab sering dan 14 % menjawab sangat sering. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan (80 %) mengatakan pimpinan sering mendelegasikan tanggung jawab dan pengambilan keputusan kepada bawahan.

b. Sejauh mana karyawan memiliki kemampuan memahami pekerjaan sehingga tidak membutuhkan penjelasan dari pimpinan. Dari 50 responden 10 % menjawab jarang, 78 % menjawab baik dan 12 % menjawab sangat baik. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa 78 % karyawan memiliki kemampuan memahami pekerjaan dengan baik dan tidak membutuhkan penjelasan dari pimpinan.

c. Tanggapan pimpinan terhadap pemahaman karyawan akan pekerjaan dari 50 responden 62 % menjawab baik dan 38 % menjawab sangat baik. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan (62 %) memiliki pemahaman yang baik akan pekerjaan.

d. Penilaian pimpinan terhadap tanggung jawab bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan terhadap 50 responden, 2 % menjawab sangat tidak baik, 58 % menjawab baik dan 40 % menjawab sangat baik. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

5.Kinerja Karyawan

Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item

variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.5
Distribusi Frekuensi Item
Variabel Kinerja Karyawan

No.	Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart Tingkat ketelitian	0	0	0	0	2	4	43	86	5	10
2.	bawahan dalam menjalankan tugas	0	0	0	0	0	0	40	80	10	20
3.	Kualitas pekerjaan diihat dari tingkat kebersihan dan kerapian	0	0	0	0	0	0	36	72	14	28
4.	Bawahan melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk	0	0	0	0	0	0	38	76	12	24
5.	Bawahan dapat menyelesaikan tepat waktu dalam hal pekerjaan	0	0	0	0	0	0	44	88	6	12
6.	Pimpinan mengungkapkan rasa puas jika pekerjaan dilakukan dengan baik	2	4	0	0	10	20	28	56	10	20
7.	Pimpinan secara aktif ikut menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan	1	2	0	0	2	4	31	62	16	32

Sumber : Data yang diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 5.5 dapat dideskripsikan mengenai

jawaban responden terhadap item variabel kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Dari 50 responden didapat hasil bahwa 4 % karyawan jarang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang ditetapkan, 86 % sering menyelesaikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan 20 % responden sangat sering menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- b. Mengenai ketelitian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan . Dari 50 responden 80 % baik ketelitiannya dan 20 % sangat baik ketelitiannya. Dari data ini dapat dikatakan bahwa ketelitian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sudah baik.
- c. Kualitas pekerjaan juga di tinjau dari tingkat kerapian dan kebersihan pekerjaan yang dihasilkan. Dari 50 responden di dapat data bahwa 72 % baik kebersihan dan kerapian hasil pekerjaannya dan 28 % sangat baik kebersihan dan kerapian hasil pekerjaannya.
- d. Apakah karyawan sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk dari 50 responden 76 % sering melakukan pekerjaan sesuai dengan petunjuk dan 24 % sangat sering menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan petunjuk. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sudah sesuai dengan petunjuk.
- e. Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan apakah sudah tepat waktu. Dari 50 responden 88 % karyawan sering menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan 12 %

sangat sering tepat waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan rata – rata sudah dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

f. Apakah pimpinan mengungkapkan perasaan puas dan bangga apabila pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik oleh bawahannya. Dari 50 responden 4 % menjawab tidak pernah, 20 % menjawab jarang, 56 % menjawab sering dan 20 % menjawab sangat sering. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa pimpinan sering mengucapkan rasa puas dan bangga terhadap hasil pekerjaan bawahan.

g. Dalam ruang lingkup pekerjaan sering terdapat perbedaan pendapat yang dapat menyebabkan terjadinya konflik antar karyawan. Maka dari itu perbedaan pendapat selalu dipertemukan. Dari 50 responden

2 % menjawab tidak pernah, 4 % menjawab jarang, 62 % menjawab sering dan 32 % menjawab sangat sering. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa pimpinan sering mempertemukan jika terjadi perbedaan pendapat.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis deskriptif tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pada PT. Menara Agung menggunakan gaya kepemimpinan situasional dengan mengkombinasikan kelima gaya kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard. Digunakannya gaya kepemimpinan situasional tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

SARAN

Penelitian ini hanya menggambarkan jawaban responden secara deskriptif dan belum mengukur bagaimana

hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Pada penelitian yang akan datang disarankan untuk memperluas penelitian dengan menguji hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bachri, Syaiful (2006), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang Jawa Timur. *Tesis* Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Jawa Timur
- Baihaki, Ahmad (2007), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Bidang Lembaga Pendidikan Pondok Pesantren Darul Hijrah Putri Martapura Terhadap Kinerja Karyawan, *Tesis* Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat.
- Davis, Keith and Newstrom, John W (1995) Perilaku Dalam Organisasi, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Fathoni, Abdurrahmat (2005) Metode Penelitian, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Garry A.Yukl. (1998) Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa Jusuf Udaya, Prenhallindo, Jakarta.
- Hani Handoko, T (1986) Manajemen, Edisi 2, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Hersey Paul and Blanchard Kenneth. (1995) Management Of Organizational Behavior. www.12manage.com/methods_blanchard_situational.html">Situational Leadership (Blanchard Hersey), diakses 13 April 2008
- Hersey Paul and Kenneth Blanchard. *Situational Leadership* by Frater

Telo/smart_Life.htm,
diakses 13 April 2008.

M.Nur, Edwar (2001), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi tentang gaya kepemimpinan pada Badan Pengelola KAPET Sabang), *Tesis* Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang Jawa Timur

Priyatno, Dwi (2004) Mandiri Belajar SPSS, Penerbit PT. Mediakom, Yogyakarta.

Rahman, Muhammad (2005), Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Direktur Rumah Sakit Terhadap Disiplin Kerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang Jawa Timur . *Tesis* Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Jawa Timur

Revida, Erika (2004), Gaya Kepemimpinan Situasional dan Produktivitas Kerja

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara, diakses
13 April 2008.

Robbins, Stephen (1998) Perilaku Organisasi, Jilid 2 Edisi Kedelapan, Versi Bahasa Indonesia., PT. Prenhallindo, Jakarta.

Robbins, Stepehen (1996) Perilaku Organisasi., Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia., PT. Prenhallindo, Jakarta.

Simamora, Henry. (1987) Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.

Soeratno dan Lincoln Arsyad (1999) Metode Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis, Edisi revisi, Penerbit AMP YKPN Yogyakarta

Suaedi, Muhammad (2006), Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan Dr. Soetomo Surabaya Jawa Timur.

Tesis Mahasiswa Pasca Sarjana Magister

- Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Jawa Timur
- Sutarto (1998) Dasar Dasar Kepemimpinan Administrasi, Gajar Mada University Press, Yogyakarta.
- Suryani MD, Sri (1997) " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jawa Timur.
- Tesis* Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang Jawa Timur .
- Thoha, Miftah. (1990) Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. Rajawali Press, Jakarta.
- Thoha, Miftah (2001), Kepemimpinan Dalam Organisasi, Suatu Pendekatan Perilaku. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- www.12manage.com/methods_gol_eman_Leadership_Styles.html"> diakses 13 April 2008